



ЮРИСТЫ ИЗМЕРЯЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

23 октября 2014 г. в отеле *Ritz Carlton* состоялась VI ежегодная конференция Объединения Корпоративных Юристов (ОКЮР) «Юристы и бизнес» в партнерстве с *PwC Legal* и при поддержке Петербургского Международного Юридического Форума. Около ста руководителей юридических департаментов ведущих российских и международных компаний собрались, чтобы обсудить актуальные вопросы эффективности работы юридического подразделения в компании.

С самого создания проекта «Юристы и бизнес» темы управления юридическим департаментом, измерения его эффективности и расширения полномочий юридической функции вызвали жаркие дебаты. Тема шестой конференции ОКЮР «Юридическая функция в холдинге: вызовы современности» не стала исключением.

Настроение задал **Рубен Аганбегян**, член совета директоров холдинга «Открытие» и председатель совета директоров банка «Открытие», обратившийся с приветственной речью к гостям. Имеющий юридическое образование и опыт работы юристом в международных компаниях, а ныне выступающий с позиции руководителя крупного холдинга, Р. Аганбегян отметил, что сумасшедшая скорость изменений — самый главный вызов для стратегии любой компании. В этих условиях юридическая функция, которая является традиционно консервативной, должна быть способна быстро реагировать на мощно изменяющуюся внешнюю среду, нововведения в законодательстве и выступать в качестве тыла для компании. Он также добавил, что юридическая репутация компании и акционеров крайне важна для выстраивания надежных бизнес-отношений.

О текущих трендах повышения эффективности юридической функции в России и за рубежом продолжила рассуждать в своей презентации **Яна Золоева**, управляющий партнер юридической фирмы *PwC Legal*. По мнению участников конференции, выявленному в ходе голосования, соответствие стратегическим целям компании и высокий уровень удовлетворенности бизнеса работой юристов являются ключевыми критериями эффективности работы юридического департамента. Кроме них, Я. Золоева остановилась на таких аспектах, как достаточность ресурсов для оперативной поддержки



Рубен Аганбегян, член совета директоров холдинга «Открытие», председатель совета директоров банка «Открытие»; **Александра Дронова**, директор департамента международного права и сотрудничества Минюста России; **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ОАО «МТС»; **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР; **Яна Золоева**, управляющий партнер юридической фирмы *PwC Legal*; **Роман Квитко**, директор Дирекции по правовым вопросам ОАО «Газпром нефть»

бизнеса, минимум вопросов, требующих решения в «пожарном» порядке и эффективное руководство.

Якорным докладом *in-house* юриста стало выступление **Романа Квитко**, директора Дирекции по правовым вопросам ОАО «Газпром нефть». Он рассказал о системе управления по целям и обрисовал динамику изменения целей Дирекции в исторической перспективе, пояснив текущую структуру, географию и численность юридических служб компании и дочерних обществ. Особый интерес вызвали актуальные цели Дирекции на 2014 г.

Модератор конференции — **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ОАО «МТС», вице-президент НП «ОКЮР», продолжил управление дискуссией, в которой приняли участие **Игорь Макаров** (промышленная группа «Базовый Элемент»), **Татьяна Кузьмина** (ОАО «Промсвязьбанк»), **Александр Краснов** (ООО «Мираторг»), **Виктор Денисенко** (ООО «Медиа-Маркт-Сатурн»).

По мнению Татьяны Кузьминой, заместителя председателя правления — руководителя блока «Правовой» ОАО «Промсвязьбанк», важным условием эффективности департамента является качество выполняемой работы — работы высококвалифицированной, требующей знаний и опыта юриста, а также способность выстраивать правовые конструкции, предлагать решения и т.д. На ее взгляд, рутина должна составлять не более 15% во всем объеме выполненных задач. Поддерживать такое соотношение возможно только при непрерывном выявлении однообразных задач, стандартизации решений по ним, упаковке в методики, чек-листы, обучающие программы и передаче в работу неюристам.



Александра Нестеренко; Рубен Аганбегян



Участники конференции ОКЮР «Юридическая функция в холдинге: вызовы современности»

«Такой подход требует исключительно проактивной позиции руководителя юридического департамента и ключевых сотрудников департамента. Не работа должна „прилетать“ к юристам, а юристы должны выявить все точки приложения их талантов (выявления и управления правовым риском) по каждому из бизнес-процессов компании и решить, кто и как будет выявлять правовой риск, отвечать за его минимизацию», — заключила Т. Кузьмина.

Александр Краснов, директор юридического департамента холдинга «Мираторг», сконцентрировал свое выступление на преимуществах и недостатках централизованной и децентрализованной юридической функции. Он выступил сторонником высокого уровня централизации юридической функции. «При этом под централизацией мы понимаем не смену локации сотрудников и размещение всех в центральном офисе компании, а создание системы подчиненности юридических подразделений, позволяющей руководителю юридического департамента управлять региональными юристами без посредничества со стороны их административных руководителей на местах, использование юристами единообразных методик, подходов, программных продуктов, общих центров знаний, форм документов и т.д.», — пояснил А. Краснов.

Путь от децентрализованной системы к нынешней системе юридической функции, который «Мираторг» проделал за последние 6–7 лет, А. Краснов назвал движением от феодальной раздробленности к ярко выраженной централизации.

Виктор Денисенко, директор по налоговым и правовым вопросам ООО «Медиа-Маркт-Сатурн», сделал акцент на необходимости соблюдения разумного баланса в вопросе клиентоориентированности. Он обратил внимание на необходимость четких правил игры, которых следует придерживаться как юристам, так и бизнесу. С учетом тенденции по сокращению издержек во многих компаниях юристам не всегда удается сохранить существовавший уровень клиентоориентированности и именно в такой ситуации важно профессионально управлять ожиданиями внутренних клиентов.

Вторая сессия конференции была посвящена вопросам мотивации и бенчмаркинга юридической функции. **Елена Безденежных**, заместитель генерального директора — руководи-



Спикеры и участники конференции — члены ОКЮР

тель блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ОАО «ГМК „Норильский Никель“», рассказала про свой практический опыт оценки юридической функции и критериях, которые использовались в рамках проекта.

К дискуссии подключились **Анна Серебряникова**, директор по правовым вопросам и *GR* ОАО «МегаФон», и **Алевтина Камелькова**, директор юридической службы ЗАО «Алкатель-Лусент» Россия и СНГ. Спикеры сошлись во мнении о необходимости бенчмаркинга отрасли и единогласно признали, что очень важно до начала исследования четко определить критерии лучших в деятельности юридических департаментов, поскольку бенчмаркинг по определению — это поиск лучших практик для отрасли, которые ведут к высшей производительности / улучшению качества работы. По общему мнению членов ОКЮР, в силу специфики деятельности критерии оценки деятельности юриста корпорации не являются устоявшимся фактом, но их определение будет влиять на качество полученных результатов бенчмаркинга.

Гости конференции отметили, что важную роль в определении таких критериев должно сыграть ОКЮР. **Александра Нестеренко** призвала присутствующих к предварительному открытому их обсуждению на площадке Объединения Корпоративных Юристов.